

**FORMATING MAIN CONTROLLED INDICATORS OF EFFECTIVE FIRMS
MANAGEMENT****ФОРМУВАННЯ ОСНОВНИХ ПІДКОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ****Dogadaylo Ya.V. / Догадайло Я.В.***s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.***Doobrovin V.V. / Дубровін В.В.***student / студент**Kharkiv National Automobile-Highway University, Kharkiv, Y.Mudrogo 25, 61000**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, ул. Я.Мудрого, 25, 61000*

Анотація. В роботі одержав подальший розвиток методичний підхід щодо розробки системи підконтрольних показників на підставі використання запропонованого набору дій щодо формування складу системи підконтрольних показників підприємства, що забезпечують обґрунтований вибір шляхом проведення дослідження літературних джерел, апріорного аналізу результатів експертного опитування фахівців галузі, в якій функціонує підприємство, та розподілу відповідальності за допомогою використання матриці розподілу адміністративних задач управління. На підставі його апробації було обґрунтовано систему підконтрольних показників для підприємств дорожнього господарства.

Ключові слова: оперативний контролінг, інструментарій, підконтрольні показники, ефективність, підприємство

Вступ. В сучасних умовах контролінг є основою успішного функціонування підприємства, так як він забезпечує релевантною для прийняття ефективних управлінських рішень інформацією и тим самим виживання підприємства у довгостроковому періоді. Оперативний контролінг забезпечує оперативне управління прибутком з допомогою показників планової суми покриття, а також є засобом вияву і ліквідації оперативних «вузьких місць» у функціонуванні підприємства. Все це можливо за допомогою використання інструментарію оперативного контролінгу. Однією з основних його складових є формування основних підконтрольних показників ефективного управління підприємством; управління за відхиленнями [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система підконтрольних показників - це показники, що оцінюють результативність виконання стратегії підприємства та закріплені за певними посадовими особами, які здійснюють контроль за їх виконанням [1]. Дослідники в якості основи вважають за доцільне використовувати показники СVP-аналізу (показники управління прибутком), оскільки останній є складовою інструментарію оперативного контролінгу. В роботі [2] до складу системи підконтрольних показників відносять: точку беззбитковості, запас фінансової міцності, точку закриття підприємства, кромку безпеки, об'єм реалізації продукції на отримання цільового прибутку, питомий маржинальний прибуток. В ній не урахований маржинальний дохід, що є одним з основних критеріїв прийняття управлінських рішень в контролінгу. В роботі [3] до показників СVP-аналізу



віднесено такі: точка беззбитковості, беззбитковість реалізації, коефіцієнт маржинального доходу, об'єм реалізації продукції на отримання цільового прибутку, ціновий коефіцієнт та ціна беззбитковості. Тут урахована беззбитковість реалізації, але також не урахований маржинальний дохід. Аналіз інших літературних джерел, підтвердив, що єдності думок стосовно системи показників CVP-аналізу не існує.

Невирішені складові загальної проблеми. У роботах присвячених впровадженню контролінгу на підприємстві відсутній методичний підхід до формування системи підконтрольних показників підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою написання статті є розробка методичного підходу щодо обґрунтованого формування основних підконтрольних показників ефективного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед відомих діячів економічної науки існує єдина точка зору щодо загальних принципів формування системи підконтрольних показників, а саме: обмеженість кількості показників; багатофункціональність формулювання; динамізація та перспективність; передбачуваність; порівнянність. Підприємство має певні специфічні особливості функціонування, які доцільно враховувати при визначенні переліку його підконтрольних показників. Виходячи з вищевказаних принципів та інших особливостей формування системи підконтрольних показників підприємства пропонується здійснювати в сім етапів: 1. Дослідження існуючих поглядів щодо системи показників управління прибутком. 2. Вибір показників управління прибутком за відсотками співпадіння думок вчених. 3. Узгодження обраного переліку показників із специфікою роботи підприємства шляхом експертного опитування працівників галузі, в якій воно функціонує, щодо переліку показників управління прибутком. 4. Формування складу системи показників управління прибутком шляхом порівняльного аналізу результатів здійснення другого етапу дослідження з результатами експертного опитування. 5. Визначення сутності, економічного призначення, порядку розрахунку та бажаної тенденції зміни кожного показника управління прибутком [4]. 6. Формування інформаційної бази вимірювання показників управління прибутком для підприємств певної галузі. 7. Формування системи підконтрольних показників підприємства на підставі побудови матриці розподілу адміністративних задач управління. Здійснення цих кроків дозволить здійснити обґрунтування складу системи підконтрольних показників шляхом урахування особливостей галузі, в якій функціонує підприємство та думок провідних фахівців в управлінні прибутком.

Апробацію запропонованого алгоритму було здійснено для підприємств дорожньої галузі. Реалізація перших п'яти етапів дозволила визначити, що до показників управління прибутком підприємств дорожньої галузі входять десять показників: точка беззбитковості, об'єм реалізації продукції для отримання цільового прибутку, запас фінансової міцності, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, беззбитковість реалізації, питомий маржинальний дохід, операційний важіль, зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності [4]. Виходячи з формул розрахунку обраних показників, держати під контролем



Таблиця

Числова матриця РАЗУ підконтрольних показників підприємства дорожнього господарства (з показником трудоємності досягнення показника, С, %)

№ з/п	Показник	Генеральний директор	Керуючий проектом	Постійні члени команди							Тимчасові члени команди				С	С, %		
				спеціаліст відділу перспективних програм	спеціаліст відділу технічного замовника	Спеціаліст з розвитку і реклами	юрист	економіст	інженер з техніки безпеки	бухгалтер	спеціаліст вироб-техн відділу	спеціаліст відділу маг-тех оснащення	спеціаліст з проектування					
1	Виручка від реалізації	229,1	47,2	47,2	47,2	47,2	0,0	47,2	0,0	47,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	464,9	8,6
2	Змінні витрати	130,9	441,8	114,6	0,0	114,6	0,0	114,6	0,0	114,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	916,4	16,9
3	Змінні витрати на одиницю діяльності	88,6	298,9	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	852,4	15,7
4	Загальні витрати	192,0	197,1	70,8	0,0	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	70,8	672,2	12,4
5	Постійні витрати	26,0	268,6	60,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	355,2	6,5
6	Ціна одиниці діяльності	84,7	285,9	74,1	74,1	0,0	0,0	0,0	74,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	593,0	10,9
7	Обсяг діяльності	53,9	181,9	47,2	47,2	0,0	0,0	0,0	47,2	47,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	424,5	7,8
8	Обсяг діяльності у точці беззбитковості	34,7	117,0	0,0	30,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,3	30,3	0,0	0,0	0,0	30,3	272,9	5,0
9	Цільовий прибуток	392,8	80,9	80,9	0,0	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	80,9	877,9	16,2
	S	1232,6	1919,2	572,8	276,3	390,8	350,4	438,0	107,8	107,8	80,9	30,3	0,0	0,0	0,0	30,3	5429,5	100,0
	S, %	22,7%	35,3%	10,5%	5,1%	7,2%	6,5%	8,1%	2,0%	2,0%	1,5%	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	100,0%	5429,5



необхідно наступні показники: виручка від реалізації продукції без ПДВ, грош.од.; змінні витрати, грош.од.; змінні витрати на одиницю діяльності, грош.од.; загальні витрати, грош.од.; постійні витрати, грош.од.; ціна одиниці діяльності, натур. од.; обсяг діяльності, натур. од.; обсяг діяльності у точці беззбитковості, натур. од.; цільовий прибуток, грош.од. Отже, саме ці дев'ять показників будуть формувати систему підконтрольних показників. Термін «підконтрольні показники» передбачає визначення посадових осіб, які здійснюють контроль за їх виконанням. Розподіляти відповідальність необхідно за допомогою матриці адміністративних задач (РАЗУ), що уявляє собою таблицю, у якій розташовуються найменування посад, підрозділів і служб, а також перераховуються завдання, що виконуються цими підрозділами, службами та інш. [5]. Умовним знаком позначається відношення кожного підрозділу служби або конкретного працівника до рішення визначеної задачі. Матриця дозволяє наглядно зобразити систему відповідальності структурних підрозділів і виконавців за виконанням цілей підприємства і є повноцінним інструментом організаційного аналізу й проектування. В результаті складання матриці РАЗУ було виявлено, що найбільш трудоемними показниками є змінні витрати та цільовий прибуток (таблиця). Отримані дані можна використовувати для визначення внутрішньої собівартості діяльності структурних одиниць.

Заклучення та висновки. Таким чином, одержав подальший розвиток методичний підхід щодо розробки системи підконтрольних показників на підставі використання запропонованого набору дій щодо формування складу системи підконтрольних показників ефективного управління підприємством, які забезпечують обґрунтований вибір шляхом проведення дослідження літературних джерел, урахування специфіки галузі, в якій функціонує підприємство та використання матриці РАЗУ для розподілу відповідальності.

Література.

1. Петренко С. Н. Контроллинг: учеб. пос. / С. Н. Петренко. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – 341 с.
2. Нэгл Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования: Руководство по принятию решений, приносящих прибыль; [пер. англ. Павлов М. Е] /Т.Т. Нэгл, Р.К. Холден. — СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
3. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. - К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
4. Догадайло Я.В. Формування системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, Я.Е. Кісельова // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – № 19. – С. 102 – 111.
5. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. / кол.авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.

Abstract

In modern conditions, controlling is the basis for a successful operation of the enterprise. Operational controlling provides operational management of the profit of the enterprise, by using the appropriate tools. One of the main components of the operational control tools is the formation of the main controlled indicators of effective enterprise management. The methodical approach to the development of a system of



controlled indicators based on the use of the proposed set of actions was further developed in the work. It provides a reasonable choice on the basis of research literature sources, a priori analysis of the results of an expert survey of industry specialists in which the enterprise operates and the distribution of responsibilities through the use of the administrative management distribution matrix. Based on its approbation, the system of controlled indicators for road enterprises was justified: revenue from sales of products; variable costs; variable costs per unit of activity; general costs; fixed costs; unit price of activity; scope of activities; the amount of activity at the breakeven point; target profit.

Key words: operational controlling, tools, controlled indicators, efficiency, firm.

References:

1. Petrenko, S. N. (2004), *Kontrolling [Controlling]*, Nika- Tsentr, 'El'ga, Kiev, Ukraine.
2. N`egl, T. T. and Holden, R. K. (2001), *Strategija i taktika tsenoobrazovanija: Rukovodstvo po prinjatiju reshenij, prinosjaschih pribyl'* [Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Making Decisions Making Profits], Translated by Pavlov M. E., Piter, St.-Petersburg, Russia.
3. Shmorgun, N. P. and Golovko, I.V. (2006), *Finansovyj analiz [Financial analysis]*, CNL, Kiev, Ukraine.
4. Dogadajlo, Ja.V. and Kisel'ova, Ja.E. "The formation of profit management scorecard of the road industries enterprises", *Ekonomika transportnogo kompleksu*, 19, 102 – 111.
5. Razu, M. L. (ed) (2006), *Upravlenie proektom. Osnovy proektnogo upravlenija* [Project management. Basics of Project Management], KNORUS, Moscow, Russia.

Стаття відправлена: 15.03.2018 г.

© Догадайло Я.В.